

Samdrift i almene boligafdelinger

billigere drift og bedre beboerservice - del 1

**Kortlægning af nuværende
samdriftsformer i fsb og
erfaringer fra andre almene
boligorganisationer**

København, oktober 2014



Rådhuspladsen 59
1550 København V
www.fsb.dk

Samdrift i almene boligafdelinger

billigere drift og bedre beboerservice - del 1

**kortlægning af nuværende samdriftsformer i fsb
og erfaringer fra andre almene boligorganisationer**

Rapporten er udarbejdet af



Lars Ringhus



Stine Konradi

København oktober 2014

INDHOLD

INDHOLD	2
KAPITEL 1 - INDLEDNING.....	3
BAGGRUND - HVORFOR FOKUS PÅ SAMDRIFT?.....	3
HVAD ER SAMDRIFT?.....	4
SAMDRIFTSKULTUR I FSB.....	4
SAMDRIFT I ANDRE BOLIGORGANISATIONER	5
FORMÅL OG MÅLGRUPPE	5
FORBEHOLD – HVAD HANDLER DENNE KORTLÆGNING IKKE OM?	7
KAPITEL 2 - SAMDRIFT I FSB	8
FIRE KATEGORIER FOR SAMDRIFT	8
CASE 1: SKOLEVANGEN I, II.....	12
CASE 2: TINGBJERG FORUM.....	13
CASE 3: ØSTERBRO I	14
CASE 7: AMAGER II	15
CASE 9: BELLAHØJ/MUNKEVANGEN	16
KAPITEL 3 – SAMDRIFT I ANDRE BOLIGORGANISATIONER.....	17
BOLIGSELSKABET SJÆLLAND	17
DAB.....	20
HIMMERLAND BOLIGFORENING	21
BOLIGFORENINGEN ØSTERBO.....	23
BO-VEST	25
KAPITEL 4 - OPSUMMERING.....	27
PARAMETRE MED BETYDNING FOR SAMDRIFT	27
1. INDLEDENDE OVERVEJELSER	27
2. PROCESSEN	27
3. ORGANISERINGEN.....	28
4. VEDLIGEHOLDELSEN	28
KAPITEL 5 - FREM MOD NYE SAMDRIFTSMODELLER	34
UDFORDRINGER.....	34
ØNSKER TIL FREMTIDENS SAMDRIFT	36
SIDSTE NYT - SAMDRIFT UNDER UDVIKLING.....	37
BILAGSOVERSIGT.....	39

KAPITEL 1 – INDLEDNING

Denne kortlægning er første del af projekt "Samdrift i almene boligafdelinger – billigere drift og bedre beboerservice". Projektet er støttet af Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter under den almene forsøgspuljes emne om "Innovative metoder til billiggørelse af driften af almene boliger" (2013).

Kortlægningen er en systematisk vidensopsamling af erfaringerne med samdriftsformer. Den skal ligge til grund for anden del af projektet, som har fokus på udvikling af samdriftsmodeller. Anden rapport af dette projekt, vil således være en beskrivelse af forskellige modeller for samdrift, herunder anbefaling til køreplan for processen frem mod etablering af samdrift. Den rapport forventes færdig i foråret 2015.

Projektet afsluttes med formidling af resultaterne. Det vil være gennem artikler, oplæg på konferencer og lignende i efteråret 2015.

Kortlægningen viser at

- tillid og personlige relationer mellem de involverede parter i samdriften ofte har haft stor betydning for, hvilke samdrifter der er etableret, hvordan de er oprettet, og hvordan de fungerer
- hvor der er tillid mellem parterne, har der været større vilje til at overdrage beslutningskompetencen, hvilket giver effektive beslutningsprocesser og mere ensartede løsninger, som tilsammen muliggør driftsbesparelser og øget serviceniveau
- dokumentation af eventuelle økonomiske besparelser ikke har haft en fremtrædende rolle eller har været efterspurgt af de involverede parter.

Baggrund - hvorfor fokus på samdrift?

Mange almene boligafdelinger er i dag presset økonomisk, med relativt høje huslejer og huslejstigninger på vej pga. omfattende behov for moderniseringer og forbedringer af bebyggelserne¹. Samtidig er der øgede udgifter til driften af boligafdelingerne. Hvis huslejen ikke skal stige yderligere er det afgørende, at driften af boligafdelingerne løbende sigter på at være så omkostningseffektive som muligt.

To andre tendenser gør sig også gældende. Den ene er generelt øgede forventninger fra beboerne til serviceniveauet i boligafdelingerne. Dette er en del af en samfundstendens, hvor borgere i højere grad end tidligere opfatter sig selv som forbrugere og kunder, som stiller flere krav til de ydelser og services, der leveres².

Den anden tendens er, at det omkringliggende samfund i dag stiller flere krav til boligafdelingerne og boligorganisationerne om effektivitet og professionalisering. Det er krav fra kommunerne via Styringsdialogen, krav fra Landbyggefonden (LBF) via skærpede krav til fysiske og boligsociale helhedsplaner, og endeligt som er der politiske krav fra staten.

Dette stiller alt sammen øgede krav til kompetencerne hos både ledelse og ansatte i boligorganisationerne, om at holde løbende fokus på at levere høj faglig kvalitet med færrest mulige udgifter. Det kan være vanskeligt at honorere i boligafdelinger med få ansatte.

¹ http://mdbl.dk/sites/mdbl.dk/files/dokumenter/publikationer/den_almene_boligsektors_fremtid.pdf

² Kunder i politikken – på sporet af den forbrugerske medborger, Johannes Andersen m.fl., 2011, Hovedland og fremtidsforsker Birthe Linddal.

Samdrift mellem almene boligafdelinger er en metode, der rummer muligheder for at billiggøre driften og højne beboerservicen ved at øge effektiviteten og produktiviteten samt udnytte stordriftsfordele.

Hvad er samdrift?

Samdrift betyder, ifølge den danske ordbog, ”sammenlægning af (dele af) flere ellers selvstændige virksomheders drift”³. Definitionen af samdrift i nærværende projekt er udviklet via en induktiv metode. Det vil sige, at der er undersøgt en række tilfælde af eksisterende samdrifter primært i fsb og sekundært i andre boligorganisationer, og ud fra dem er der konkluderet noget generelt om samdrift ⁴.

Nedenstående er ikke en udtømmende liste, men en række forhold, der alle har betydning for, hvor omfangsrig samdriften mellem boligafdelingerne er:

- Fælles ejendomskontor
- Fælles driftsmateriel
- Fælles indkøb
- Fælles ledelse af driften
- Fælles ’anvendelse’ af boligafdelingernes ansatte
- Fællesskab og samarbejde mellem afdelingsbestyrelserne
- Fælles overordnet politisk ledelse i forhold til samdriften.

I praksis kan der tales om samdrift, når der er én formel fælles administrativ ledelse, der tilrettelægger og fordeler arbejdet for de ansatte på tværs af boligafdelingerne i samdriften. I fsb vil det sige én fælles driftsleder. I projektet defineres samdrift således:

”Driften eller dele heraf for flere almene boligafdelinger foregår i fællesskab under en fælles ledelse”

Det skal bemærkes, at boligafdelingerne kan være administreret af samme eller forskellige boligorganisationer.

Samdrift mellem boligafdelinger kan etableres af boligorganisationen selv og uden involvering af det lokale beboerdemokrati i boligafdelingerne eller andre aktører. Dette er i modsætning til egentlige sammenlægninger af boligafdelinger, som skal vedtages af både kommunalbestyrelsen og boligafdelingsmøderne i de berørte boligafdelinger⁵. I fsb skal sammenlægninger desuden godkendes af repræsentantskabet.

Samdriftskultur i fsb

fsb er en af Københavns største almene boligorganisationer og ejer/administrerer i alt 13.500 familie- og ældreboliger og 1600 kollegie- og ungdomsboliger. Boligerne er fordelt

³ Den danske ordbog: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=samdrift>

⁴ Dette er en empirisk metode der anvendes indenfor videnskaberne, men også i dagliglivet. Statistik er fx et redskab for denne typetænkning. Ved induktiv metode observerer man enkelte tilfælde og konkluderer noget generelt. I praksis er det blevet undersøgt, hvordan virkeligheden ser ud i forhold til samdrift i hele fsb. Samtidig er det blevet undersøgt, hvordan samdrift ser ud i udvalgte andre boligorganisationer, men på et mere overordnet plan. Ud fra dette, er definitionen på samdrift udviklet.

⁵ Håndbog om almene boliger, KAB, 2008, afsnit 6.8.3 Sammenlægning af boligafdelinger, s. 217.

på 85 boligafdelinger. fsb har arbejdet med samdrift mellem boligafdelinger igennem en lang årrække, og det er blevet naturligt at tænke samdrift som en del af den måde driften af boligafdelingerne tilrettelægges på.

I dag er 44 boligafdelinger⁶ med tilsammen ca. 7.664 lejemål i fsb involveret i en eller anden form for samdrift⁷. Det betyder at mere end halvdelen af fsb's boligafdelinger og lejemål administreres via samdrift eller samdriftslignende former. Der er observeret i alt 8 fungerende samdrifter og 2 samdriftslignende former⁸. Der er samtidig flere boligafdelinger, hvor det kunne være relevant at arbejde med samdrift, og flere nye samdrifter er under udvikling.

Samdriftskulturen har hovedsagligt udviklet sig via lokale initiativer fra de enkelte boligafdelinger – såvel via beboerdemokratiet som via driftsledere og driftschefer⁹.

Samdrift i andre boligorganisationer

Der er indhentet erfaringer fra fem andre boligorganisationer. De er bredt fordelt i forhold til geografisk placering, størrelse samt omfang, organisering og processen for etablering af samdrift.

Fælles gælder det, at boligorganisationerne har flere års erfaring med samdrift. Nogle steder er alle boligafdelinger med i en samdrift (Boligselskabet Sjælland og ØsterBO), mens andre (DAB, Himmerland Boligforening og BO-VEST) både har boligafdelinger i samdrift og boligafdelinger, der kører selvstændigt. I de boligorganisationer, hvor alle boligafdelinger er i samdrift, er processen for etablering karakteriseret ved, at det er organisationsbestyrelsen, der har truffet beslutning herom, mens de andre boligorganisationer har ladet det være op til afdelingsbestyrelserne at beslutte, om der skal etableres samdrift mellem de enkelte boligafdelinger.

Formål og målgruppe

Formålet med kortlægningen er at bidrage med ny viden om samdrift mellem almene boligafdelinger med udgangspunkt i fsb's erfaringer samt inddragelse af andre boligorganisationers erfaringer.

Projektets grundidé er billiggørelse af driften samtidig med forbedring af beboerservicen via samdrift.

Billiggørelse af driften betyder, at man enten får mere service for de samme omkostninger, eller at omkostningerne reduceres. Når driften bliver billigere, kan man således vælge, om man vil have 'mere service' for de samme penge, eller man vil af med færre penge. Forbedring af beboerservicen kan både betyde, at den eksisterende service bliver af højere kvalitet, eller at der tilbydes nye serviceydelser. Beboerservicen henviser her til den service beboeren modtager.

⁶ Se bilag 1 Oversigt over boligafdelinger i fsb samt boligafdelinger i samdrift/samdriftslignende former.

⁷ I disse tal er indeholdt alle boligafdelinger i samdrift og i samdriftslignende former, men ikke gårdlav, ejerforeninger, servicecentre og andre lignende enheder tilknyttet samdriften.

⁸ Samdriftslignende former er karakteriseret ved at der er et samarbejde på tværs af to eller flere boligafdelinger, men uden at det dog kan karakteriseres som samdrift pga. mangel på en formel fælles ledelse af driften.

⁹ Samdriftsområdet er i konstant udvikling i fsb, og det betyder at man undervejs i udarbejdelsen af kortlægningen har besluttet fremadrettet at anvende begreberne driftsfællesskaber og driftssamarbejde i stedet for samdrift og samdriftslignende former i fsb.

Der skelnes mellem målgruppen for hele projektet og målgruppen for kortlægningen. I tabel 1 er målgrupperne for projektet oplistet. Det er dem der får direkte gavn af projektets gennemførelse og resultater.

Tabel 1: Projektets primære målgrupper

Boligorganisationernes ledelse (direktion og organisationsbestyrelse)	Viden om og beslutningsgrundlag for, hvordan man fremover tilrettelægger samdriften af boligafdelinger samt processen frem mod etablering af samdrift.
Afdelingsbestyrelser i fsb	Mulighed for at påvirke tilrettelæggelsen af fremtidige samdriftsformer.
Den almene boligsektor	Projektets resultater vil blive formidlet til almene boligorganisationer i hele landet og vil kunne anvendes af disse.

I tabel 2 er oplistet andre målgrupper, som kan få gavn af projektets resultater efter endt projektperiode.

Tabel 2: Projektets øvrige målgrupper

Beboere i den almene boligsektor	Det er forventningen at samdrift af boligafdelinger vil kunne billigøre driften af boligafdelingerne og derved medvirke til at holde huslejen nede. Det forventes også at samdrift vil kunne medvirke til at øge beboerservicen lokalt, fx ved længere åbningstider på ejendomskontoret og flere forskellige kompetencer tilknyttet dette.
Driftsmedarbejdere i den almene boligsektor	Mere gennemskuelige og præcist definerede arbejdsforhold og arbejdsgange.

Målgruppen for kortlægningen er primært almene boligorganisationers ledelser i form af både den administrative samt beboerdemokratiske ledelse. Målgruppen kan anvende kortlægningen til at få ny viden om samdriftsområdet i den almene boligsektor med udgangspunkt i fsb's erfaringer. Herudover kan kortlægningen læses af alle med interesse for den almene boligsektor, drift af boligafdelinger og de muligheder samdrift giver.

Kortlægningen er blevet til på baggrund af interview af i alt 32 respondenter. Der er interviewet 20 ledende driftsmedarbejdere i fsb, 8 ledende driftsmedarbejdere i 5 andre boligorganisationer samt 4 afdelingsbestyrelsesmedlemmer fra fsb (se bilag 2: Oversigt over interview og respondenter). Det betyder at kortlægningen af samdrift i fsb er relativt detaljeret, mens det der omhandler andre boligorganisationer er på et mere overordnet niveau.

Der har hverken i fsb eller i de andre boligorganisationer, der er inddraget i kortlægningen, været tradition for skriftlig dokumentation af erfaringerne med samdrift, og derfor anvendes

det kvalitative interview som metode til at indhente viden om samdrift. Metoden i projektet er beskrevet yderligere i bilag 3: Metode.

Samdriftsområdet er i konstant forandring og udvikling både i fsb og i andre boligorganisationer. Det betyder fx at man sideløbende med udarbejdelsen af kortlægningen i fsb har besluttet at anvende begreberne driftsfællesskab og driftssamarbejde, for det der i kortlægningen kaldes samdrift og samdriftslignende former.

Forbehold – hvad handler denne kortlægning ikke om?

I forbindelse med kortlægningen er der kommet en række ideer frem om, hvad det også kunne være relevant at undersøge. Dette giver anledning til at afgrænse opgaven i forhold til, hvad kortlægningen ikke handler om. Kortlægningen omhandler ikke:

- skellet mellem hvilke ydelser, der leveres til beboerne (centralt) fra boligorganisationen og (lokalt) fra boligafdelingerne
- en vurdering af andre metoder til effektivisering og optimering af driften (fx udlicitering, Facility Management osv.)
- en vurdering af momsproblematikker i forhold til samdrift (dette behandles i del II).

Samtidig er kortlægningen ikke et værktøj til at etablere samdrift - dette behandles i del II.

KAPITEL 2 – SAMDRIFT I FSB

I dette kapitel gives først et overblik over de 8 samdrifter og 2 samdriftslignende former, der er observeret i fsb. Herefter følger en opsummering af 4 samdrifter og 1 samdriftslignende case, der er udvalgt til nærmere beskrivelse. Beskrivelserne findes i bilag 4.

Fire kategorier for samdrift

De observerede samdrifter og samdriftslignende former er fordelt på fire kategorier. Kategorierne beskriver hver især bestemte fælles karakteristika og elementer ved de forskellige cases¹⁰.

Formålet med kategoriseringen er at systematisere den opsamlede viden og at kunne skelne mellem de forskellige samdrifter og samdriftslignende former, der praktiseres i dag i fsb. I realiteten er der lige så mange modeller for samdrift, som der er antal samdrifter i fsb.

Der er tale om følgende fire idealtypiske kategorier for samdrift (kategori 1-3)¹¹ og samdriftslignende former (kategori 4)¹²:

1. Høj grad af administrativ- og politisk integration
2. Høj grad af administrativ integration, og lav grad af politisk integration
3. Lav grad af administrativ integration og lav grad af politisk integration
4. Samdriftslignende former.

Med administrativ integration menes i hvilket omfang boligafdelingerne samarbejder omkring administrationen af boligafdelingerne fx fælles ejendoms kontor, driftsmateriel, indkøb, ledelse mm.

Med politisk integration menes i hvilket omfang afdelingsbestyrelserne samarbejder i forhold til samdriften fx i forhold til en fælles overordnet politisk ledelse.

Kategoriseringen og begreberne om administrativ og politisk integration anvendes til at systematisere og strukturere den nærmere beskrivelse af de udvalgte cases.

¹⁰ Beboerdemokratiet er den almene boligsektors særlige kendetegn og grundvilkår. Beboerdemokratiet betyder, at det er beboerne i boligafdelingerne der bestemmer. Resultaterne af kortlægningen i fsb peger entydigt på, at det er af stor betydning at også den politiske del integreres i samdriften. Det gør det politiske samarbejde mellem boligafdelinger til et vigtigt parameter at forstå og vurdere samdriftsformerne på. Udgangspunktet for kategoriseringen er derfor såvel den administrative som politisk integration mellem boligafdelingerne. Den politiske integration skal forstås som graden af samarbejde og fællesskab mellem afdelingsbestyrelserne, mens den administrative integration er samarbejdet og fællesskabet i forhold til driften af ejendommene og fællesarealerne.

¹¹ Forudsætningen for at der er tale om samdrift (kategori 1 til 3) er en fælles ledelse af boligafdelingerne, hvorfor disse kategorier opfylder dette kriterium.

¹² Begrebet idealtipe anvendes inden for samfundsvidenskaberne og bruges netop som et værktøj til at systematisere og klassificere handlinger inden for forskellige hovedgrupper.

Kategori 1: Høj grad af administrativ og politisk integration

I denne kategori er samdriften karakteriseret ved at administrationen af boligafdelingerne foretages i fællesskab for en lang række driftsforhold samtidig med, at der er et struktureret samarbejde mellem afdelingsbestyrelserne. Administrationen er integreret mellem boligafdelingerne i forhold til langt de fleste driftsforhold: én fælles personalegruppe, fælles indkøb, fælles maskinpark, fælles ejendomskontor og en fordelingsnøgle, der fordeler udgifterne efter en fastsat procentsats.

Samarbejdet mellem bestyrelserne er karakteriseret ved, at der er en fælles overbygning i forhold til afdelingsbestyrelserne, som drøfter og tager beslutninger om fælles forhold. Overbygningen kan fx være organiseret som fælles bestyrelsesmøder og fælles beboermøder.

Tabel 3: Cases i kategori 1 i fsb

Kategori 1	Antal boligafdelinger	Antal lejemål
Case 1 – Skolevangen I og II ¹³	2	403
Case 2 – Tingbjerg Forum ¹⁴	3	2.149

Kategori 2: Høj grad af administration integration, og lav grad af politisk integration

Samdrifterne er her karakteriseret ved at administrationen af boligafdelingerne foretages i fællesskab for en lang række forhold, men uden at der er et struktureret samarbejde mellem afdelingsbestyrelserne. Den administrative integration er på samme niveau og om de samme forhold som i kategori 1, men den politiske integration er lavere. Det betyder at integrationen mellem afdelingsbestyrelserne er karakteriseret ved, at de alene har en uformel kontakt til hinanden. De taler sammen og kan også have sociale arrangementer sammen, men uden et struktureret politisk samarbejde omkring driften.

Tabel 4: Cases i kategori 2 i fsb

Kategori 2	Antal boligafdelinger	Antal lejemål
Case 3 - Østerbro I	3	963
Case 4 - Østerbro II	2	564
Case 5 - Indre Nørrebro ¹⁵	13	1.461

Kategori 3: Lav grad af administrativ integration og lav grad af politisk integration

I denne kategori er samdriften karakteriseret ved at administrationen af boligafdelingerne kun foretages i fællesskab i et meget begrænset omfang og uden at der er et formelt samarbejde mellem afdelingsbestyrelserne. Administrationen af boligafdelingerne er integreret udelukkende i forhold til fælles personale. Den politiske integration er på samme niveau som i kategori 2.

¹³ Cases markeret med • er udvalgt til nærmere beskrivelse.

¹⁴ Af disse lejemål er 1.077 lejemål SABs.

¹⁵ Samdriften Indre Nørrebro var på interview tidspunktet i gang med at udvikle sig fra to samdrifter organiseret i team I og II til en samlet samdrift med navnet: 'Indre Nørrebro', og står her oplistet som den samlede nye samdrift. På interview tidspunktet var der endnu ingen erfaringer med de nye samdrift, hvorfor denne ikke er udtaget til nærmere beskrivelse. Kategorien for samdriftens placering har umiddelbart ikke ændret sig ved den nye samdrift.

Tabel 5: Cases i kategori 3 i fsb

Kategori 3	Antal boligafdelinger	Antal lejemål
Case 6 - Amager I	5	679
Case 7 - Amager II	5	541
Case 8 - Indre by	8	178

Kategori 4: Samdriftslignende former

Udover ovenstående kategorier og samdriftsformer er der ved gennemførelsen af interviewene identificeret en række samdriftslignende former. De er karakteriseret ved at der er et samarbejde på tværs af to eller flere boligafdelinger, men uden at det dog kan karakteriseres som samdrift pga. fraværet af en formel fælles ledelse. De samdriftslignende former er derimod kendetegnet ved, at den samme (drifts-)leder dækker flere boligafdelinger.

Men uden at der er et struktureret samarbejde mellem boligafdelingerne omkring hverken administrationen eller på det politiske niveau. Der er hverken fælles ejendomskontor, fælles personale, fælles indkøb eller fælles materiel. Boligafdelingerne kan dog godt købe eller låne arbejdskraft af hinanden, men købet/lånet kun går den ene vej, fx fra boligafdeling 1 til boligafdeling 2.

Tabel 6: Cases i kategori 4 i fsb

Kategori 4	Antal boligafdelinger	Antal lejemål
Case 9 – Bellahøj/Munkevangen	2	659
Case 10 – Bispebjerg	2	1.144

Illustration af samdrift i fsb

Figuren nedenfor illustrerer de 4 forskellige kategorier af samdrift og samdriftslignende former, der er identificeret i fsb. Figuren viser hvor de enkelte kategorier og tilhørende cases placerer sig i forhold til administrativ og politisk integration¹⁶. De farvede cirkler illustrerer de forskellige cases. De cases, der er udvalgt til nærmere beskrivelse, er markeret med en blå ring.

X-aksen illustrerer den politiske integration. Jo længere mod højre kategorien og de tilhørende cases er placeret i koordinatsystemet, jo tættere og mere formelt samarbejde er der mellem afdelingsbestyrelserne (fx case 2 Tingbjerg Forum). Jo længere mod venstre, kategorien og de tilhørende cases er placeret, jo større afstand og eventuelt modstand er der bestyrelserne i imellem (fx case 9 Bellahøj/Munkevangen).

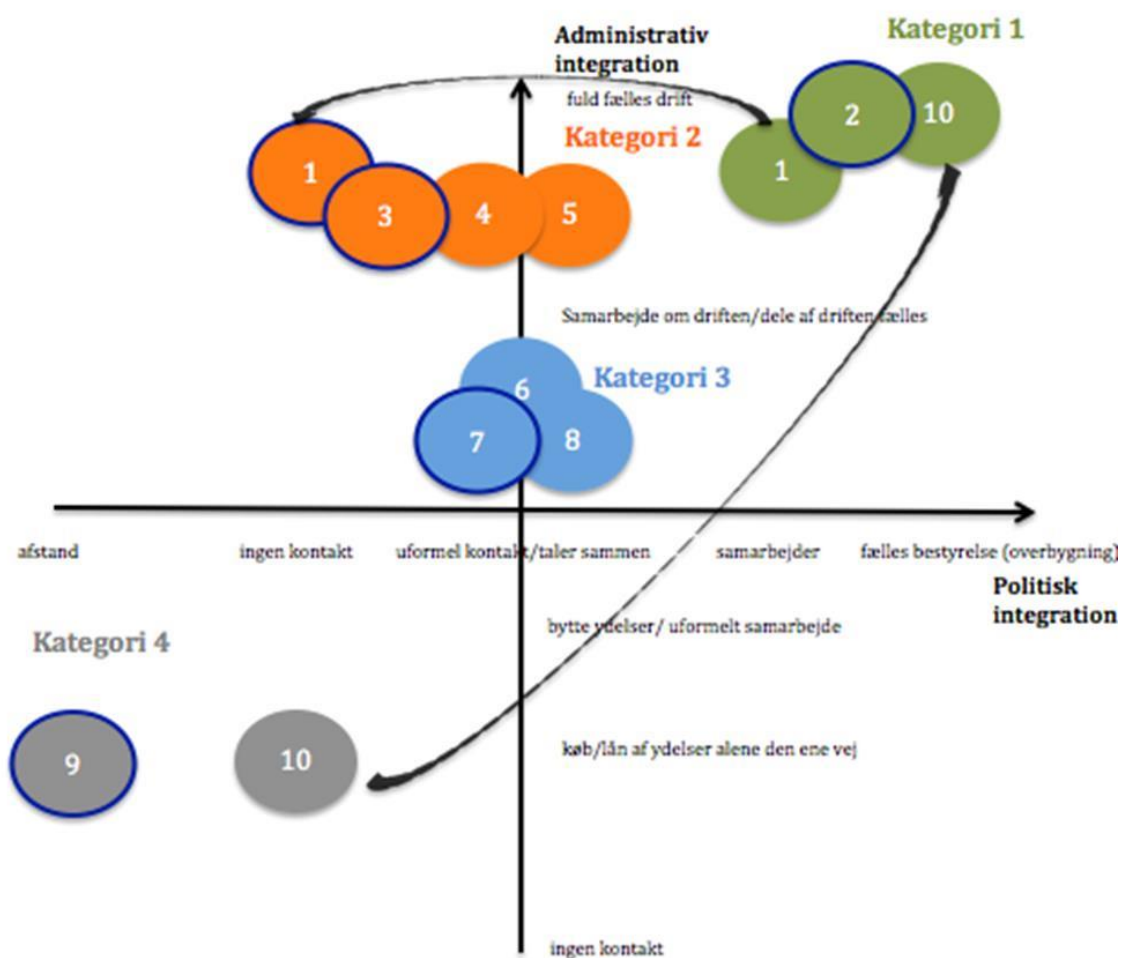
Y-aksen illustrerer den administrative integration mellem boligafdelingerne. Jo længere mod toppen af koordinationsystemet kategorien og de tilhørende cases er placeret, jo mere og tættere samarbejde omkring driften af boligafdelingerne er der (fx case 1 Skolevangen I og II). Jo længere med bunden af koordinationsystemet kategorien og de tilhørende cases er

¹⁶ Case 1 Skolevangen I og II har indtil for ganske nylig haft en fælles bestyrelse/overbygning med repræsentanter fra begge boligafdelinger, fælles beboermøde (men med adskilte afstemninger) og et meget integreret administrativt samarbejde. Men for nylig er der af forskellige årsager blevet valgt 2 afdelingsbestyrelser, og det har gjort samarbejdet og samdriften sværere, på både det politiske og administrative niveau. I forhold til figuren betyder det, at de har bevæget sig fra at tilhøre kategori 1 til at tilhøre kategori 2. Den sorte pil i figuren illustrerer den bevægelse, der er sket. Skolevangen I og II er en af de cases der vil blive beskrevet nærmere og i den forbindelse er de placeret i kategori 1, for at kunne illustrere og beskrive idealtypiske modeller, fra alle kategorier.

placeret jo mindre samarbejde omkring driften af boligafdelingerne er der (fx case 9 Bella-høj/Munkevangen).

Cases, hvor der er tale om samdrift, er alle placeret over X-aksen, mens de cases, som 'kun' er karakteriseret ved samdriftslignende former, er placeret under X-aksen.

Figur 1: Samdrift og samdriftslignende former i fsb.



Ved afslutningen af nærværende kortlægning er der tilvejebragt en proces omkring udvikling af case 10 Bispebjerg¹⁷. Samtidig er der udviklet en ny samdrift, der har officiel opstartsdato den 1. oktober 2014. Den kaldes Nordvest og består af tre boligafdelinger med i alt 544 lejebolige. De to nye samdrifter er kort beskrevet i kapitel 5 – Frem mod nye samdriftsmodeller.

Figuren er udtryk for et øjebliksbillede af samdriften i fsb. Da udviklingen af samdrift er i konstant forandring, er der som nævnt allerede en række forhold der har ændret sig fra interviewtidspunktet til i dag. Beskrivelsen af de enkelte cases tager udgangspunkt i hvor den pågældende case befandt sig på interviewtidspunktet, og de erfaringer der var opnået på daværende tidspunkt.

¹⁷ Case 10 Bispebjerg var på tidspunktet for interviewenes gennemførelse placeret under kategori 4 'Samdriftslignende former', men er efterfølgende på vej mod at blive en egentlig samdrift under kategori 1. Den sorte pil i figuren illustrerer den bevægelse, der er ved at ske fra de samdriftslignende former til kategori 1.

Der er udvalgt cases fra alle 4 kategorier til nærmere beskrivelse. Der er udvalgt i alt 5 cases som tilsammen illustrerer mangfoldigheden og diversiteten i organiseringen og håndteringen af samdrift i fsb.

Beskrivelsen af de udvalgte cases er bygget op omkring samme struktur og koncentrerer omkring:

- forskellige karakteristika ved de boligafdelinger, der indgår i samdriften
- forskellige karakteristika og erfaringer med selve samdriften med udgangspunkt i begreberne om administrativ og politisk integration
- respondenternes ønsker til fremtidens samdrift

Beskrivelserne er baseret på respondenternes oplevelser, erfaringer og holdninger til samdrift og findes i bilag 4: Beskrivelse af udvalgte cases.

I det følgende er der en opsummering af hver af de 5 udvalgte cases, som er en fortolkning af respondenternes udsagn og oplevelser samt styrker og svagheder ved den enkelte samdrift.

Case 1: Skolevangen I, II

Kategori 1 - Høj grad af administrativ og politisk integration.

Opsummering

Hvad indeholder samdriften og hvorfor blev den etableret?

Samdriften blev etableret for mere end 30 år siden og består af 2 boligafdelinger med i alt 403 lejeboliger. Boligafdelingerne ligger umiddelbart op ad hinanden. Driftsmæssig er samdriften total med fælles ledelse, fælles ejendomskontor, fælles indkøb, fælles personale. Tidligere fungerede fælles afdelings- og bestyrelsesmøder uformelt som en politisk overbygning, hvor alle fælles beslutninger kunne træffes samtidigt og i fælleskab. På grund af personlige modsætninger mellem bestyrelserne, er der imidlertid nu intet politisk samarbejde, hvilket har vanskeliggjort samarbejdet i driftsfællesskabet og sat fokus på, om boligafdelingerne serviceres i forhold til det de betaler for.

Styrker

Der har været driftsmæssige besparelser som følge af, at begge boligafdelinger dækkes af samme driftsleder og ejendomskontor, ligesom der har været større fleksibilitet i forbindelse med sygdom og ferie. De driftsmæssige besparelser kan dog ikke dokumenteres, ligesom det ikke kan dokumenteres, hvordan besparelserne er anvendt. Dette forhold gælder samtlige samdrifter, der er kortlagt i fsb. I den periode, hvor der var et tæt samarbejde mellem bestyrelserne, var det nemt for driftsmedarbejderne at operere i samdriften. Samtidig var der en række fælles arrangementer for beboerne, som styrkede fællesskabet mellem boligafdelingerne.

Svagheder

I forbindelse med de personlige modsætninger i afdelingsbestyrelserne, er der kommet fokus på forskelle og forholdet omkring betaling for driften i forhold til det, man modtager. De fælles beslutninger vanskeliggøres af mistillid og mistro, dels på grund af de personlige for-

hold, og dels fordi fordelingsnøglen er uigennemskuelig og ikke baseret på det aktuelle forbrug.

Case 2: Tingbjerg Forum

Kategori I - Høj grad af administrativ og politisk integration.

Opsummering


Hvad indeholder samdriften, og hvorfor blev den etableret?

Samdriften er velfungerende og blev etableret i 2010. Den består af 2 fsb boligafdelinger og 5 SAB boligafdelinger med i alt 2149 lejemaal. Bebyggelserne ligger integreret i hinanden i samme område. Det særlige ved denne samdrift er, at det er på tværs af to boligorganisationer SAB/KAB og fsb.

Driftsmæssig er samdriften total med fælles ledelse, fælles ejendoms kontor, fælles indkøb og fælles personale. Personalet er dog ansat i henholdsvis fsb og SAB.

Desuden er der tæt samarbejde på det politiske niveau mellem afdelingsbestyrelserne og samarbejdet går længere tilbage end det administrative samarbejde omkring driften. Samarbejdet er organiseret med fælles bestyrelsesmøder, udvalgsmøder og fælles beboermøder, der afholdes efter behov. Samarbejdet på bestyrelsesniveau er uformelt og der er ikke indgået skriftlige samarbejdsaftaler.

Initiativet til samdriften kom fra afdelingsbestyrelserne, og anledningen var et ønske om ensartethed i driften, serviceforbedring og på længere sigt at opnå besparelser.



"Hvis de 2 bestyrelser ikke arbejdede sammen, ville det umuliggøre vores arbejde"
Områdeleder

Det opleves, at beboerne er tilfredse med samdriften, selv om en beboertilfredshedsundersøgelse¹⁸ viser, at tilfredsheden med driften på udvalgte forhold ligger en smule under gennemsnittet for fsb. Men dette kan også være et udtryk for, at Tingbjerg er et område med en lang række andre udfordringer, fx figurerer de på regeringens liste over udsatte boligområder fra juni 2013.

Styrker

Det tætte samarbejde og de gode relationer mellem de to afdelingsbestyrelser gør det meget lettere at drifte boligafdelingerne. Der er opstået en særlig Tingbjerg-kultur og fornemmelsen af et fælles boligområde. At der er fuld integration i forhold til driften af boligafdelingerne betyder, at der er mulighed for at udnytte stordriftsfordele på alle områder.

Svagheder

De største udfordringer er i forhold til at navigere mellem de to boligorganisationer/administrationer SAB/KAB og fsb, og ikke i forhold til de lokale boligafdelinger. Der er fx forskellige it-systemer, forskellige løn- og arbejdsforhold for medarbejdere, forskellige vedligeholdelsesregler, forskellige forretningsgange og kulturer. Dette giver i nogle tilfælde en ekstra udfordring i ledelsen af medarbejderne. Der er også (stadigvæk) 2 skranker til beboerhenvendelser.

¹⁸ Det er alene et udtryk for fsb beboernes tilfredshed, da SAB ikke er omfattet af beboertilfredshedsundersøgelsen, som blev gennemført hen over årene 2011, 2012 og 2013 blandt alle boligafdelinger i fsb. Se bilag 4 Beskrivelse af udvalgte cases, for detaljer om undersøgelsens resultater for de forskellige udvalgte cases.

Case 3: Østerbro I

Kategori 2 - Høj grad af administrativ integration og lav grad af politisk integration.

Opsummering

Hvad indeholder samdriften, og hvorfor blev den etableret?

Samdriften blev etableret fordi der var utilfredshed med den måde driften i den ene boligafdeling blev håndteret på.

Samdriften har været velfungerende i en række år, og man har forsøgt at få tilknyttet endnu en boligafdeling, som ligger i geografisk forlængelse af de andre boligafdelinger. Dette har givet anledning til en række udfordringer i forhold til processen og inddragelse af beboer-demokrater og medarbejdere.

Samdriften består i dag af 2 boligafdelinger med i alt 908 lejemål som alle er familieboliger og nogenlunde ligelig fordelt mellem de to boligafdelinger. Samtidig er der også et plejehjem med 55 lejemål tilknyttet, som fsb står for driften af.


Samdriften fungerer med udgangspunkt i et centralt ejendomskontor beliggende i den ene boligafdeling, og med åbningstider, som ligner åbningstider i alle andre ejendomskontorer i fsb. Der deles driftsmateriel mellem boligafdelingerne og der er også planer om fælles indkøb. Medarbejderne har som udgangspunkt deres 'eget område', men arbejder også på tværs af boligafdelingerne. Der arbejdes ikke med 'specialisering' af den enkelte medarbejder.

På en række områder er der store forskelle mellem boligafdelingerne, men der er ikke kompenseret for disse i fordelingsnøglen: byggestandarden, vedligeholdelsen af bebyggelserne, og beboersammensætningen. Det betyder at driften af den ene boligafdeling er mere omfattende og tidskrævende end for den anden boligafdeling. Der er i dag ingen formel kontakt mellem de to afdelingsbestyrelser, men der er en vis kontakt mellem formændene, dog ikke omkring samdrift. Arbejdsindsatsen med betjening af bestyrelserne vurderes til at være den samme.

Beboertilfredshedsundersøgelsen viser at man generelt er mere tilfreds med driften på alle de tre områder der måles på end gennemsnittet for hele fsb. Der måles på renholdelse og oprydning på fælles arealer, ekspeditionstid på ejendomskontoret og indsatsen fra ejendomskontoret.

Styrker

Stordriftsfordele i gennem kun at have udgifter til et ejendomskontor og dele driftsmateriel. Medarbejderne arbejder både på tværs og med tilknytning til et bestemt område, hvilket kan give både medarbejdere og beboere en oplevelse af nærhed og tryghed. Mulighed for at øge samdriften med endnu en boligafdeling og derved mulighed for flere stordriftsfordele.



"Specialistfunktioner er pt. begrænset, men hvis vi bliver større, skal der ses på det"

driftsleder

Svagheder

Fordelingsnøglen er ikke tilpasset i forhold til de forskelligheder der er mellem boligafdelingerne. Der bruges forholdsvis mere tid i den ene boligafdeling set i forhold til antal beboere og lejemål, men uden at der kompenseres for dette. De store forskelle mellem bestyrelserne hindrer et politisk samarbejde. Den boligafdeling man eventuelt kan inkludere i samdrif-

ten er forskellig fra de andre på en række områder og det giver en række udfordringer. Processen har resulteret i stor usikkerhed blandt medarbejderne og utilfredshed i bestyrelserne.

Case 7: Amager II


Kategori 3 - Lav grad af administrativ integration og lav grad af politisk integration.

Opsummering

Hvad indeholder samdriften og hvorfor blev den etableret?

Amager II blev etableret i 2012, og består af 5 boligafdelinger med i alt 541 lejemål, med et spænd fra 56 til 202 lejemål og indeholder både familieboliger, plejehjem under ombygning til ungdomsboliger og et bosted. Den 5. boligafdeling i samdriften kom med i foråret 2014.

Samdriften fungerer med udgangspunkt i et centralt ejendoms kontor beliggende i den ene boligafdeling, hvor det administrative arbejde udføres og hvor der er åbent for både personlige og telefoniske beboerhenvendelser. Samtidig er der lokalkontorer i hver boligafdeling, men kun til personlige beboerhenvendelser ca. ½ time et par gange om ugen.



"Beboerne kender de folk der er på Ejendomskontorerne i kontortiden, og det er af stor værdi for både ansatte og beboere"

driftsleder

Dette giver et relativt stort ressourceforbrug til at holde ejendomskontorerne åbne. Medarbejderne arbejder på tværs af boligafdelingerne, men der opleves (stadig) stor identitet for både beboerne og medarbejdere i at tilhøre en bestemt boligafdeling.

Samdriften blev etableret fordi der var brug for flere administrative kompetencer til ledelsen af driften i boligafdelingerne.

Styrker

Beboerne har fortsat mulighed for personlig henvendelse, der hvor de bor, og etableringen af samdriften foregår i et tempo så både medarbejdere og bestyrelserne/beboerne 'kan følge med'. Medarbejderne har fået bedre arbejdsvilkår: de laver det de er gode til og interesserer sig for og går altid to sammen ude i områderne af hensyn til fx beboere med truende adfærd. Ved snerydning behøver medarbejderne ikke have vagt hver dag, da man deler opgaven mellem flere medarbejdere.

Tæt samarbejde mellem de ledende driftsfolk muliggør en yderligere administrativ integration.

Svagheder

Manglende fælles indkøb og driftsmateriel, som vanskeliggør driften og kræver mere tid af driftsmedarbejderne. Relativ lang transporttid mellem nogle af boligafdelingerne og manglende politisk samarbejde. Hos medarbejderne er der et stort ejerskab til og identitet i forhold til den ejendom man tidligere har været vant til at betjene, der tales om 'min ejendom' og der skal arbejdes på at det skal blive til 'vores' ejendom. Der er ikke afsat ekstra ressourcer til at implementere den nye boligafdeling i samdriften eller til overlevering af boligafdeling til samdriften ved ombygningens afslutning.


Case 9: Bellahøj/Munkevangen

Kategori 4 – Samdriftslignende former.

Opsummering

Hvad indeholder samarbejdet, og hvorfor blev det etableret?

Samarbejdet er mellem 2 boligafdelinger med henholdsvis 266 og 393 lejemaal, der ligger placeret med mindre end 500 meter mellem hinanden. Der er stor forskel på vedligeholdelsesstanden – og behovet i de to boligafdelinger. Den ene boligafdeling er ca. 10 år yngre end den anden, og man har samtidig for nylig gennemgået en større renovering. Den anden boligafdeling har pt. fået prækvalificeret en fysisk helhedsplan og her er samtidig en boligsocial helhedsplan i gang.



"De ældre beboerne ville nok synes det var for langt ved et fælles kontor"

driftsleder

Samarbejdet mellem boligafdelingerne består i at den samme driftsleder er leder af begge boligafdelinger som deles om lønnen til denne og til en ejendomsfunktionær. Herudover er der en række 'uformelle' samarbejder omkring driftsmateriel, og brug af medarbejdere på tværs af boligafdelingerne er baseret på almindelig kollegial assistance. Der er ikke fælles ejendoms kontor. Beboerhenvendelserne – og serviceringen er meget forskellig i de to boligafdelinger, med langt flere beboerhenvendelser i den ene boligafdeling.

Afdelingsbestyrelserne samarbejder ikke, da de oplever at forskellen mellem afdelingsbestyrelserne er for stor i forhold til interesse, tid og størrelsen af bestyrelserne.

Samarbejdet blev etableret fordi driftslederen i den ene boligafdeling gik på pension. Boligafdelingen var utilfreds med den måde driften blev håndteret på og samtidig ville man meget gerne serviceres af driftslederen fra den anden boligafdeling. Beslutningen om at have en driftsleder, der arbejder for to boligafdelinger var en administrativ beslutning.

Der er ikke tale om samdrift, da der ikke er en fælles ledelse af medarbejderne på tværs af boligafdelingerne.

Styrker

Samarbejdet er tilpasset de muligheder det nuværende beboerdemokrati giver. I begrænset omfang er det muligt at bruge særlige kompetencer hos medarbejderne på tværs af boligafdelingerne. Faktuelle forhold som boligafdelingernes størrelse og beliggenhed giver gode muligheder for at etablere en egentlig samdrift.

Svagheder

Mange uformelle forhold der kan gøre administrationen/driften/samarbejdet mellem de to boligafdelinger uigennemsigtig. Der er bl.a. skabt usikkerhed om boligafdelingerne får leveret den service, de er berettiget til. Vedligeholdelsesstanden og forskelligt behov for beboerservice i de to boligafdelinger kan være en udfordring i forhold til et tættere samarbejde og muligheden for samdrift. Man kan ikke udnytte de potentielle stordriftsfordele i forhold til fælles driftsmateriel og indkøb på grund af opdelingen i to separate boligafdelinger uden fælles ledelse. Samtidig er der intet samarbejde, men tværtimod et anstrengt forhold mellem afdelingsbestyrelserne, som ligeledes vanskeliggør et tættere samarbejde samt reel samdrift.

KAPITEL 3 – SAMDRIFT I ANDRE BOLIGORGANISATIONER

Dette kapitel handler om andre boligorganisationers erfaringer med samdrift. Hovedvægten er lagt på at undersøge om og hvor andre boligorganisationer kan bidrage med andre erfaringer med samdrift i forhold til fsb.

Beskrivelserne af de 5 andre boligorganisationers erfaringer er på et mere overordnet niveau end beskrivelsen af fsbs erfaringer¹⁹. Der er fokus på boligorganisationernes samlede erfaringer med samdrift og ikke på kortlægning af enkelte udvalgte boligafdelinger. Beskrivelserne er baseret på interview med ledende driftsmedarbejdere og er deres oplevelser, erfaringer og holdninger til samdrifterne (bilag 2: Oversigt over interview og respondenter). Til slut under hver boligorganisation er det skitseret, hvad der er de særlige kendetegn ved den måde de håndterer samdrift på og hvor de kan bidrage med andre erfaringer end fsb.

Boligselskabet Sjælland

Boligselskabet Sjælland administrerer ca. 13.000 boliger og er repræsenteret i en lang række sjællandske kommuner. Nogle boliger er en del af Boligselskabet Sjælland, og andre er en del af de 4 andre boligselskaber som Boligselskabet Sjælland administrerer (BoliGrøn, Fjordbo, Hvalsø Boligselskab og Solrød Boligselskab). Boligselskabet servicerer også ældreboliger for Vordingborg og Slagelse Kommune, og er et af de største boligselskaber uden for København. Boligselskabet Sjælland administrerer både familieboliger, ældreboliger og ungdomsboliger. Det er erfaringerne fra samdrift mellem Boligselskabet Sjælland egne boligafdelinger, der refereres her.

Erfaringer med samdrift

Etablering af samdrift

Man startede med at implementere samdrift for ca. 5 år siden og kan inddele Boligselskabet Sjællands erfaringer i to step:

Step 1: Indførelse af et centralt call-center uden forudgående inddragelse af beboere, afdelingsbestyrelsen og medarbejdere.

Step 2: Indførelse af 7 områdekontorer via dialog med og inddragelse af beboere, afdelingsbestyrelser og medarbejdere.

Step 1) Indtil for ca. 5 år siden havde man 1 ejendomskontor i de fleste af Boligselskabet Sjællands 140 boligafdelinger. Man ønskede at indføre samdrift mellem boligafdelingerne og nedlagde bl.a. alle ejendomskontorerne. I stedet oprettes et centralt call-center, hvor alle beboere kunne henvende sig og alle opgaver skulle løses ud fra. I processen for indførelsen af samdrift inddrog man i meget begrænset omfang beboere, afdelingsbestyrelser eller medarbejdere. Call-centeret gav ingen mulighed for lokal kontakt mellem ansatte og beboere. Der var stor modstand og utilfredshed med call-centeret fra alle sider og det blev nedlagt igen.

Step 2) Herefter gik ledelsen af boligorganisationen i dialog med både beboere, afdelingsbestyrelser og medarbejdere om hvordan man fremadrettet kunne organisere, effektivisere og optimere driften. Dialogen foregik eksempelvis via interview. Dette var en konstruktiv proces, hvor parterne udfordrede hinanden. Der blev sat fokus på at det er boligorganisationens ledelse og ikke afdelingsbestyrelserne i boligafdelingerne der har ledelsesretten over personalet, der var fokus på de opgaver der skulle løses i stedet for på hvem der skulle løse dem samt fokus på hvilke behov beboere og afdelingsbestyrelser i boligafdelingerne havde. Processen resulterede i oprettelsen af 7 områdekontorer i 2012. Der har i forbindelse med processen været stor personaleomsætning, bl.a. for at finde de rette kompetencer til de nye kontorer. Der er i dag stor tilfredshed med den nye organisering fra både medarbejdere, beboere og afdelingsbestyrelser. Det er den nuværende organisering af samdriften med de 7 områdekontorer, der vil blive beskrevet i nærmere i næste afsnit.

Organisering af samdrift

I forbindelse med oprettelsen af de 7 områdekontorer skiftede alle medarbejdere ansættelsesforhold og blev ansat i boligselskabet i stedet for i boligafdelingerne. Rent teknisk blev der oprettet en boligafdeling hvor alle boligafdelingernes ansatte blev ansat.

De 7 områdekontorer er placeret i de boligafdelinger med flest lejemål. Områdekontorerne bemannes af: 1 områdeleder, 1 områdeassistent (svarer til driftsleder i fsb regi), 1-3 HK'ere og en række ejendomsfunktionærer. Alle arbejder på tværs af de boligafdelinger, der hører under det pågældende områdekontor. Udover områdekontorerne er der et mandskabsrum til personalet i boligafdelingerne.

Ejendomsfunktionærerne har et primært geografisk område de er ansvarlige for. Hvert områdekontor har mellem 20 og 40 boligafdelinger af forskellig størrelse på mellem 8-650 lejemål. De fleste ejendomsfunktionærer er allround medarbejdere, man er dog begyndt at ansætte specialister i form af gartnere.

Der er en fast stab af lokale medarbejdere, der svarer til minimumsbehovet. Herudover hyses ekstra personale ind i spidsbelastningsperioder.

Boligafdelingerne betaler hver et fast beløb til drift af områdekontoret resten betales efter medgået tid i forhold til medarbejdernes løsning af arbejdsopgaver (ejendomsfunktionærer, områdeleder, HK'ere). Der er udviklet et tidsregistreringssystem som bl.a. kan tilgås fra telefonen. Her registrerer ejendomsfunktionærerne hvilken boligafdeling, hvilken type opgave samt tidspunkt for opgavens udførelse. På baggrund af denne registrering udregnes det, hvad den enkelte boligafdeling skal betale for drift af boligafdelingen.

Det er dokumenteret via gennemførelse af beboertilfredshedsundersøgelse at tilfredsheden er steget i den periode man har kørt step 2 af samdriften.

Samdriften reguleres gennem en årlig aftale med den enkelte boligafdeling (markvandringen).

Indledningsvis var der en vis utilfredshed blandt afdelingsbestyrelserne, som helst ville have deres 'egen mand' i boligafdelingen. Men ejendomsfunktionærerne tog godt i mod både den nye organisering og den ekstra arbejdsopgave med timeregistrering af alle opgaver. Det timeregistreringssystem der anvendes er målrettet Boligselskabet Sjællands behov og samdriften. Det giver samtidig en lang række muligheder for styring af både timer og mandskab. Man kan hermed følge op på, hvor mange timer der anvendes på at løse opgaverne i

de forskellige boligafdelinger, og hermed vil der automatisk være sammenhæng mellem timeforbrug og fordelingsnøgle.

Man arbejder i dag på at indføre Lean og effektivisere arbejdsgangene og brugen af maskiner på tværs af boligafdelingerne.

Styrker

I step 2 af indførelsen af samdrift har man inddraget både beboere, afdelingsbestyrelser og medarbejdere i processen. Det har givet ejerskab og tilfredshed med samdriften. Tilgangen var at ledelsen af boligorganisationen både turde lede medarbejderne og turde dialogen med afdelingsbestyrelserne.

Der er i dag en direkte sammenhæng mellem boligafdelingernes ressourcetræk og betalingen herfor via tidsregistreringssystemet, og det medvirker til at gøre driften og servicen gennemskuelig.

Der er bevaret et lokalkendskab til boligafdelingerne, da hvert områdekontor 'kun' har 20-40 boligafdelinger. Der er stor fleksibilitet i forhold til bemanningen både ved sygdom, ferie og i forhold til løsning af (større) opgaver. Mulighed for optimal anvendelse af mandskab, der kan 'flyttes' efter behov mellem boligafdelingerne.

Samtidig er der hurtigere behandling af beboerhenvendelse, da de nu går direkte til områdekontorerne, hvor de tidligere gik ind i den centrale administration. Samtidig er der længere åbningstider på områdekontorerne end på de tidligere ejendomskontorer (7.30 til 14 på alle hverdage).

Svagheder

I step 1 af indførelsen af samdrift centraliserede man alt drift via ét centralt call-center uden at inddrage og gå i dialog med hverken beboere, afdelingsbestyrelser eller medarbejdere. Det skabte stor modstand og utilfredshed, og man måtte gentænke både processen for indførelse af samdrift samt selve organiseringen af samdrift.

Der er et større administrativt arbejde forbundet med timeregistreringen, planlægning og koordinering af mandskab samt den individuelle fakturering af boligafdelingerne. Beboerdemokratiet havde svært ved omstillingsprocessen, og ved repræsentantskabsmøderne kom denne utilfredshed til udtryk. Der er (fortsat) meget fokus på 'om man nu får den service man betaler for'.

Der har været en vis utilfredshed blandt beboerdemokratiet ved, at der ikke (altid) er en bestemt ansat til et bestemt område, men af medarbejderne også fungerer på tværs.

Bidrag – hvad er de særlige kendetegn ved samdriften?

- Step 1 af indførelsen af samdrift uden involvering af beboere, afdelingsbestyrelser og medarbejdere gav stor modstand og utilfredshed og man måtte 'rulle' indførelsen af et central call-center tilbage. Call-centeret gav ingen mulighed for lokal kontakt og nærvær i boligafdelingerne.
- Step 2 af indførelsen af samdrift med involvering af beboere, afdelingsbestyrelser og medarbejdere har givet større tilfredshed hos alle parter. 7 områdekontorer giver større mulighed for lokal kontakt og kendskab.
- Meget udbygget timeregistreringssystem til ejendomsfunktionærerne og boligafdelingerne betaler efter medgået tid. Muligt at skabe fuldstændig gennemsigtighed og lave 'kostægte' drift

- Gennem udvidet åbningstid på områdekontoret, har man på en meget synlig måde øget serviceniveauet i forbindelse med etablering af samdrift
- På trods af at ejendomsfunktionærerne fungerer på tværs af boligafdelinger, har man lagt vægt på at de også skulle have et primært område de arbejder i
- Der udlejes maskiner på tværs af boligafdelinger, og betales for forbruget i stedet for ejerskabet.

DAB

DAB er et af Danmarks største og ældste almene boligselskaber og administrerer i dag ca. 50.000 boliger i 48 lokale boligselskaber og for 18 kommuner. DAB blev stiftet i 1942 og er et forretningsførerselskab. Hovedkontoret er beliggende i København. DAB administrerer alle typer af boliger; familieboliger, ældreboliger, ungdomsboliger m.fl.

Erfaringer med samdrift

Det er politisk besluttet at arbejde med effektivitet og rationalitet i driften, og derfor arbejdes der med samdrift rigtig mange steder. Man har arbejdet med samdrift i mange år, men særligt de sidste 2-3 år har det været højt prioriteret. DAB har ikke en norm for et bestemt antal lejermål i en samdrift, men hvis en boligafdeling er under 80-90 boliger forsøger man som regel at etablere samdrift. Det er forventningen at samdrifterne bliver større i fremtiden, og det vurderes at den ideelle størrelse er ca. 800 boliger.

Etablering af samdrift

Erfaringen viser, at det er langt lettere at etablere samdrift i nye boligafdelinger, som ikke har 'vænnet' sig til noget bestemt, og hvor der ikke er personlige relationer til en bestemt driftsleder. Det opleves, at det primært er den ældre generation, der vil have den personlige service, mens unge i højere grad fokuserer på ydelsen og ikke på personen. Samdriften anvendes særligt i forhold til mindre boligafdelinger, hvor driften er forholdsmæssigt dyrere pr. lejer. Det er som regel administrationen, der tager initiativ til samdrift, når de skønner, at der er en økonomisk gevinst herved. Erfaringen viser, at det ved etableringen af samdrift er vigtigt at inddrage både medarbejdere og bestyrelser og at gå langsomt frem i processen.

Organisering af samdrift

Der er forskellige modeller for samdrift i DAB, og de er alle individuelt tilpasset de konkrete boligafdelinger. I et samarbejde mellem ejendomsmesteren, afdelingsbestyrelsen og en repræsentant fra administrationen i DAB aftales, hvad samdriften skal omhandle i den enkelte boligafdeling.

Samdrifterne er organiseret omkring skriftlige aftaler mellem boligafdelingerne, flere faste samdriftsmøder årligt mellem driften og de involverede bestyrelser²⁰, registrering af tidsforbrug i de enkelte boligafdelinger og efterfølgende eventuel regulering af fordelingsnøglen.

Medarbejderne er alle ansat i boligselskabet, men det er boligafdelingerne, der betaler lønnen, fordelt via fordelingsnøglen. Hvis der ved indgåelse af en samdrift er fx to ejendoms-

²⁰ Møderne anvendes til erfaringsudveksling, evaluering af samdriften, budget og regnskabsdrøftelser og hvad der fremadrettet skal ske i de enkelte boligafdelinger. Møderne er en stor fordel for ejendomsmesteren, da det forebygger konflikter og sikrer enighed om driften af boligafdelingerne.

mestre, beholder begge lønnen men ikke opgaverne. Som hovedregel er der kun ét ejendoms kontor, der hvor der er samdrift. De steder, hvor der er flere ejendoms kontorer ved etableringen af samdriften, lader man begge bestå i starten, men på sigt nedlægges det ene.

Samdrift opfattes som et skridt på vejen mod sammenlægning af boligafdelinger, der hvor det er muligt.

Styrker

Samdrifterne organiseres med skriftlige aftaler, tidsregistrering og faste samdriftsmøder. Det bevirker, at der er en høj grad af forventningsafstemning og gennemsuelighed omkring udgifterne og fordelingen af disse ift. ressourcetrækket. Dette medvirker til at skabe større forståelse mellem boligafdelingerne, øge tilfredsheden, mindske misforståelser samt skabe tillid til ejendoms kontoret.

Det opleves, at det er lettere at levere ordentlig service med flere ansatte på ejendommen. Dette er også observeret ved, at der er færre beboerklager- og henvendelser, der hvor der er samdrift.

Svagheder

Den meget individuelle tilpasning af samdrifter reducerer de økonomiske fordele og gør det vanskeligere at oprette samdrifterne. Hensynet til individuelle ønsker reducerer muligheder for at optimere driftsfordelene og udvide samdrifter til driftsmæssige optimale størrelser.

Bidrag - hvad er de særlige kendetegn ved samdriften?

- Klar administrativ support til etablering og erklæret mål om, at man gerne ser samdrifter, baseret på mål omkring rationel drift
- Skriftlige aftaler med et fælles politisk samarbejdsudvalg mellem boligafdelingerne til håndtering af de fælles beslutninger omkring samdrift
- Regelmæssige møder mellem driftsleder og boligafdelingernes fælles politiske samarbejdsudvalg (beboerdemokratiet)
- Løbende dokumentation af driftsomkostninger og tidsforbruget i de enkelte boligafdelinger, som basis for evt. regulering af fordelingsnøglen. Det giver stor gennemsuelighed i forhold til "hvad betaler vi og hvad får vi"
- Individuelt tilpassede modeller for samdrift, men ud fra fast skriftlig skabelon for indgåelse af samdrift
- Samdrift kan være første skridt på vejen mod sammenlægning af små boligafdelinger.

Himmerland Boligforening

Himmerland Boligforening er en af Jyllands største almene boligorganisationer med ca. 7.000 lejemaal fordelt på familieboliger, ungdomsboliger og ældreboliger - og cirka 300 nye boliger på vej.

Erfaringer med samdrift

Etablering af samdrift

Himmerland Boligforening etablerede den første samdrift for 7 år siden på baggrund af ønske og initiativ fra nogle afdelingsbestyrelser.

Via erfaringerne fra dette samarbejde er der efterfølgende fundet en model, som man siden har udbredt til andre samarbejder, der alle er indgået med bestyrelsernes accept.

Organisering af samdrift

Man har eksperimenteret med forskellige strukturer for organisering af samdrifterne, og forsøger at udbrede idéen ved at fortælle succeshistorierne. Indtil nu har det resulteret i 4 yderligere samdrifter, alle initieret af afdelingsbestyrelserne. Pt. satser man på samdrifter med fælleskontor, hvor der ansættes en HK'er til at varetage administrationen. Samtidigt bruges dette forhold til at øge serviceniveauet, da åbningstiden på det fælles driftskontor fastsættes til HK'erens arbejdstid, hvilket er en markant øgning af åbningstiden. De udvidede åbningstider anvendes aktivt, for at øge interessen for samdrift. I samdrifterne fastholder varmemestrene ansvaret for hver deres boligafdelinger, men ledelsen af samdrifterne varetages af varemestrene i fællesskab via kollektiv ledelse. Erfaringerne har været, at medarbejderne skal tilknyttes faste boligafdelinger for at bevare ansvarsfølelsen.

Der etableres fælles politiske styringsorganer, hvor alle boligafdelinger i samdriften er repræsenteret ved formændene for de enkelte boligafdelinger, et såkaldt driftssamarbejdsudvalg (SU). Udvalget mødes 4 gange årligt, og beslutter de overordnede retningslinjer for driftssamarbejdet. To udvalgte varmemestre deltager i møderne. Dvs. der er ikke administrative repræsentanter fra alle boligafdelinger.

Styrker

Der er et højere serviceniveau, bl.a. på grund af åbningstiderne på ejendomskontoret, men også fordi der er kommet mere styr på papirgangene, herunder også klarere og overholdte aftaler med beboerne. I forbindelse med ansættelsen af en fælles HK 'er, er der lavet fælles retningslinjer for planlægning af opgaver. Det betyder, at beboerservice bliver udført på bestemte dage dog undtaget akutopgaver. Desuden har samdriften en større fleksibilitet i forbindelse med ferier, sygdom og efteruddannelse. Det har også givet et fagligt løft som resultat af muligheden for kollegial sparing i dagligdagen, samt det faktum at alle har fået en uddannelse som ejendomsfunktionærer.

Svagheder

Det har undervejs været svært at fastholde det personlige ansvar overfor boligafdelingerne, dette er dog løst ved at tilknytte varmemestrene til én bestemt boligafdeling. Der er ind i mellem vanskeligheder med det kollektive ledelsesansvar mellem varmemestrene, også i forbindelse med at de ikke alle må deltage på driftssamarbejdsudvalgmøderne.

Bidrag – hvad er de særlige kendetegn ved samdriften?

- Himmerland Boligforening har lagt vægt på at etablere formelle politiske overbygninger til at styre samarbejdet i samdrifterne, og finder at det er et væsentligt element i succesen (driftssamarbejdsudvalgene - SU)
- Ingen specialistfunktioner. Boligforeningen mener at det vil sænke engagementet hos personalet, hvis de ikke er tilknyttet en bestemt boligafdeling
- Varmemestrene har ansvaret for hver deres boligafdelinger, men ledelsen af samdriften varetages af varemestrene i fællesskab

- Gennem udvidede åbningstider på ejendomskontoret har man på en meget synlig måde øget serviceniveauet i forbindelse med etablering af samdrift
- Man vikarierer for hinanden og har delvis fælles maskinpark.

Boligforeningen ØsterBO

Boligforeningen ØsterBO administrerer ca. 3.000 lejemål. ØsterBO tilbyder alle boligformer, og har et stort udbud af familieboliger i etage- og rækkehuse, samt ungdoms- og ældreboliger beliggende i og omkring Vejle. Samtlige afdelingsbestyrelsesmedlemmer udgør ØsterBO's repræsentantskab, der som organisationens øverste myndighed vælger ØsterBO's bestyrelse.

Erfaringer med samdrift

Etablering af samdrift

Samdriften i ØsterBO begyndte for ca. 4 år siden. Baggrunden var en ny ledelses ønske om effektivisering og optimering af driften. Man startede med en kortlægning af alle de opgaver, der blev løst i driften. Herefter blev der udarbejdet en plan for, hvordan man fremover kunne optimere og effektivisere driften ved at indføre samdrift mellem alle boligorganisationens boligafdelinger. Efter at planen var godkendt af organisationsbestyrelsen, blev alle afdelingsbestyrelser og medarbejdere orienteret herom.

Samtlige medarbejdere i driften blev garanteret job og samme løn som hidtil, men blev ikke garanteret indholdet i jobbet. Jobindholdene blev fastlagt efter en række personlige samtaler med alle, for at sikre den optimale anvendelse af de kompetencer, der var til stede i driften.

Organisering af samdrift

Samtlige ejendomskontorer blev samlet i ét driftskontor, der skulle håndtere alle beboerhenvendelser og styre opgaveløsningen i alle boligafdelinger. Åbningstiden på driftskontoret blev udvidet i forhold til de tidligere ejendomskontorer.

Kontakten til afdelingsbestyrelserne er ikke en del af driftens opgaver, men de deltager dog i den årlige gennemgang af ejendommene.

Rengøringsopgaven blev placeret i et rengøringssselskab i eget regi, der overtog opgaver med rengøring i alle boligafdelinger. Denne opgave var i langt de fleste boligafdelinger tidligere outsourcet til eksterne aktører, og der var mange klager over kvaliteten.

Umiddelbart efter etableringen af samdrift var der stor utilfredshed blandt en del af afdelingsbestyrelserne og medarbejderne, og der var også medarbejdere der opsagde deres job. Nogle medarbejdere følte de havde mistet noget frihed og alsidighed. Nogle afdelingsbestyrelser havde svært ved at acceptere, at det ikke altid var den person de kendte der udførte opgaver i boligafdelingen.

Hertil skal bemærkes, at hvor der er arbejde nok, er det primært den samme medarbejder, som udfører ikke-specialiseret arbejde i et område. Efterhånden er modstanden blevet mindre, og i dag er der overvejende tilfredshed såvel blandt medarbejdere som afdelingsbestyrelser.

En af problemstillingerne har været at bevare ansvarsfølelsen for boligafdelingerne hos medarbejderne. Der er derfor brugt en del ressourcer på netop dette. I dag indrapporterer

medarbejdere, der er i området, hvis de bliver opmærksomme på problemer eller får en henvendelse fra en beboer mens de udfører en opgave.

Økonomisk har det været en succes at indføre samdrift. Det kan i en af de store boligafdelinger med over 1.200 lejemaal påvises, at der har været besparelser på lidt over 2 millioner kr. i den periode samdriften har fungeret, primært som sparede udgifter til ekstern bistand. Det har derfor været muligt at forbedre ejendomme, uden at huslejen er steget.

For at følge op på omkostningsniveauet og kunne sammenligne med eksterne leverandører, er man begyndt at tidsregistrere i driften. Tidsregistreringen er desuden tænkt som udgangspunkt for en regulering af fordelingsnøglerne. Man har endnu ikke foretaget ændringerne, der indikerer at de små boligafdelinger set i forhold til tidforbruget burde betale forholdsvis mere.

Det har vist sig, at det specielt er i forbindelse med de store boligafdelinger, at der har været besparelser, mens de mange små opgaver i de små ejendomme reducerer den samlede besparelse ved samdrift.

Styrker

En hurtig proces ved implementeringen af samdrift sikrede at usikkerhederne om, hvad det ville betyde for beboerne og medarbejderne hurtigt blev fjernet. Samlingen og styrkelsen af specielle kompetencer har givet mulighed for selv at løse flere opgaver, og der har været store besparelser på kontoen for ekstern bistand til afløsning ved ferier mm. Samtidigt har den centrale styring betydet, at de opgaver, der skal udføres hos beboerne, udføres hurtigere og at stort set alle aftaler overholdes, ligesom beboerne med det samme får at vide, hvornår opgaven løses. Kvaliteten i opgaveløsningen er øget som følge af specialisering, ligesom størrelsen af det fælles ejendoms kontor har gjort det muligt at investere i mere avanceret og effektivt materiel samt at have længere åbningstider.

Svagheder

I de små ejendomme har tidsforbruget til transport oversteg fordelen ved specialiseringen, og det virker uhensigtsmæssigt at der kommer to medarbejdere og udfører en opgave af fx en ½ times varighed. Jobgarantien til alle medarbejdere har betydet, at der har været nogle utilfredse medarbejdere, som har resulteret i et nødvendigt fokus på mindre problemer.

Bidrag – hvad er de særlige kendetegn ved samdriften?

- Samdriften blev etableret via administrativt initiativ og en beslutning i organisationsbestyrelsen, medens kun blev orienteret om beslutningen
- Man har ikke involveret det lokale beboerdemokrati i processen for etableringen, og der har efterfølgende i en periode været stor utilfredshed med den nye organisering og samdriften. Efter en periode er der dog overvejende tilfredshed med ændringerne.
- Via tidsregistrering er der fulgt op på tidsforbrug og omkostningsudvikling i de enkelte boligafdelinger. Herigennem har man kunne bevise besparelser, hvilket har synliggjort, at besparelserne hovedsageligt er i de større ejendomme, mens besparelsesmulighederne i de små ejendomme er minimale
- Gennem udvidet åbningstid på driftskontoret, har man på en meget synlig måde øget serviceniveauet i forbindelse med etablering af samdrift
- Der har været en række udfordringer i forbindelse med, at man i processen garanterede alle et job og til samme løn

- Der blev i processen ikke taget specielle hensyn til individuelle ønsker i de enkelte boligafdelinger. Det gav en hurtig proces og et ensartet aftalegrundlag, men resulterede også i en periode med modstand og utilfredshed
- Det er vanskeligt at få kompetencerne i den eksisterende organisation til at gå op med behovet i en ny samdrift, og der vil som følge heraf være en periode hvor der er "for meget" af nogle kompetencer og "for få" af andre
- Vælger man at starte op på trods af modstand fra afdelingsbestyrelser og/eller medarbejdere, vil der i en periode være en betydelig opgave med at overvinde modstanden og bevise hvilke fordele samdriften giver.

BO-VEST

BO-VEST er et boligadministrationsselskab, der ejes af de tre boligorganisationer Albertslund Boligselskab, Vridsløselille Andelsboligforening og Tranemosegård. BO-VEST administrerer 10.000 boliger i Brøndby, Albertslund, Ishøj og Greve og beskæftiger 250 personer, der udfører en bred vifte af opgaver. Der arbejder omkring 50 personer i administrationen og omkring 200 på ejendomskontorerne i boligafdelingerne.

Erfaringer med samdrift

Etablering af samdrift

Ca. en tredjedel af boligafdelingerne i BO-VEST er en del af et driftsfællesskab. Nogle deler blot en driftsleder, andre har fælles ledelse, driftskontor og driftsmateriel samt en politisk overbygning (driftsudvalg). Driftsudvalgene mødes regelmæssigt med driften for at drøfte driftsmæssige problemstillinger og sikre, at eventuelle uoverensstemmelser ikke eskaleres. I nogle samdrifter har samarbejdet været problematisk og konfliktfyldt, årsagen har ofte været forskelligheden i kulturen.

Organisering af samdrift

BO-VEST har flere boligafdelinger, hvor de mener, det ville være fordelagtigt at etablere samdrift, da den fysiske afstand mellem afdelingerne er lille. Man ønsker, at denne udvikling skal ske på baggrund af et initiativ fra boligafdelingernes afdelingsbestyrelser. Driften hjælper afdelingsbestyrelserne med at etablere og designe samdriften. For at fremme udviklingen fortæller man, når der er mulighed for det, om de gode eksempler. Fremtidige samdrifter forsøges etableret med fælles ledelse, fælles ejendomskontor og fælles driftsmateriel samt med en politisk overbygning (driftsudvalg).

Styrker

- Samdrifterne etableres på baggrund af ønsker fra afdelingsbestyrelserne. Hermed er der stor opbakning og forståelse for etableringen af samdriften.
- Den politiske overbygning (driftsudvalget) minimerer tidsforbrug på den politiske betjening og giver mulighed for, at eventuelle problemstillinger kan håndteres inden de udvikler sig.

Svagheder

- Store kulturforskelle mellem boligorganisationer i BO-VEST gør det i nogle tilfælde vanskeligt at etablere nye samdrifter.
- Beslutningen om, at initiativet/ønsket skal komme fra afdelingsbestyrelserne, betyder, at oplagte muligheder for samdrift ikke realiseres.

Bidrag – hvad er de særlige kendetegn ved samdriften?

- BO-VEST har prioriteret, at initiativet til etableringen skal komme fra boligafdelingernes afdelingsbestyrelser. Hermed er motivationen og forståelsen sikret på forhånd.
- BO-VEST satser bevidst på etablering af samdrifter. Man mener, det er en god mulighed for at forbedre samarbejdet på tværs af boligafdelingerne.
- BO-VEST forsøger bevidst at påvirke udviklingen ved at fortælle om succeserne fra de samdrifter, der allerede er etableret.
- BO-VEST har erfaring med at etablere samdrifter på tværs af forskellige boligorganisationer.

KAPITEL 4 - OPSUMMERING

I dette kapitel opsummeres den viden om samdrift, der er indhentet igennem kortlægningen af både fsb og andre boligorganisationers erfaringer.

I forhold til projektets grundidé om billiggørelse af driften og forbedring af beboerservicen via samdrift oplever flere af respondenterne i interviewundersøgelsen, at dette har været resultatet af etableringen af samdrift. De fleste steder har man dog ikke været optaget af at dokumentere besparelserne og hvad de er anvendt til.

Interviewundersøgelsen viser samtidig at samdrift alene ikke skaber billigere drift og bedre beboerservice, det kræver et skarpt fokus på at have dette som målsætning for samdriften, således at de omkostninger man har mulighed for at reducere ved indgåelse af samdrift anvendes bevidst til bedre service.

Parametre med betydning for samdrift

Kortlægningen viser, at der er rigtig mange parametre der spiller ind på etableringen, organiseringen og hvorledes samdriften fungerer. Det er vigtigt at forholde sig til alle parametre, når man skal sammensætte eller vurdere en samdrift, men det er ikke ensbetydende med, at det er muligt at tage hensyn til dem alle. Der er tale om følgende 4 parametre: 1) indledende overvejelser, 2) processen, 3) organiseringen og 4) vedligeholdelsen af samdriften.

1. Indledende overvejelser

A. Tillid mellem samdriftens parter

- Organisationsbestyrelse og administrativ ledelse
- Organisationsbestyrelse og afdelingsbestyrelser
- Driften og afdelingsbestyrelser
- Afdelingsbestyrelserne imellem
- Ledelsen i boligorganisationerne, når der er samdrift mellem to boligorganisationer

B. Boligafdelingernes administrative tilknytning

Hvis der er samdrift mellem to boligorganisationer:

- Administrative systemer
- Politikker og forretningsgange

C. Boligafdelingernes og samdriftens størrelse

- Antal boligafdelinger, der indgår i samdriften
- Antal lejemål pr. boligafdeling

D. Geografisk placering mellem boligafdelingerne

- Trafikale forhold
- Fysisk afstand

2. Processen

E. Etablering af samdrift

- Anledningen til samdrift

- Medarbejdernes, beboernes og afdelingsbestyrelsens tilfredshed inden opstarten af samdrift
- Inddragelse og information af medarbejdere, beboere og beboervalgte
- Skabe forståelse for fordelene og udbyttet ved samdrift

3. Organiseringen

F. Sammensætning af og gennemskuelighed i fordelingsnøglen

- Antal lejemål og størrelsen af udearealet
- Opførelsessår og vedligeholdelsesstandard
- Fysisk indretning af fællesarealer
- Beboersammensætningen og servicekrav
- Afdelingsbestyrelserne og servicekrav

G. Ledelsen af driften og optimering af driften

- Organisering af personalet
- Tilpasning af medarbejdernes kompetencer
- Fælles driftsmateriel og indkøb
- Et fælles ejendomskontor

H. Driftens samarbejde med afdelingsbestyrelserne

- Skriftligt aftalegrundlag med regelmæssig opfølgning
- Faste fælles driftsmøder mellem boligafdelingsbestyrelserne og driften

I. Afdelingsbestyrelsernes interne samarbejde

- Afdelingsbestyrelsernes interne personlige relationer
- Det politiske samarbejde

4. Vedligeholdelsen

J. Synliggørelse af de positive resultater ved samdriften:

- Bedre træffetider på ejendomskontoret – personlig – og telefonisk henvendelse
- Billigere husleje
- Forbedringer uden huslejestigninger
- Antallet af ejendomskontorer

Det har stor betydning for samdriften, hvordan man håndterer disse parametre. I det følgende opsummeres de styrker og svagheder, der er observeret i forhold til de enkelte parametre og projektets grundidé om at billiggøre driften og højne beboerservicen. Opsummeringen af styrker og svagheder foregår på tværs af de kortlagte cases og kategorier.

Indledende overvejelser

A. Tillid mellem samdriftens parter

Det er en styrke når:

- tillid mellem parterne på alle niveauer i samdriften smidiggør forløbet og gør det nemmere at etablere og drive samdriften. Det gælder både tilliden mellem organisationsbestyrelse og administrativ ledelse, mellem organisationsbestyrelse og afdelingsbestyrelse, mellem den lokale drift og afdelingsbestyrelse og afdelingsbestyrel-

serne imellem. Hvis der er tale om samdrift mellem to boligorganisationer, har tilliden mellem ledelsen i de to organisationer også betydning. Tilliden betyder at viljen til at overdrage beslutningskompetence øges, hvilket giver hurtige beslutningsprocesser og mere ensartede løsninger, hvilket muliggør en optimering af muligheden for driftsbesparelser og øget serviceniveau.

Det er en svaghed når:

- manglende tillid besværliggør processen og kan resultere i meget individuelt tilpassede løsninger, som kan reducere den samlede økonomiske og serviceforøgende fordel ved samdriften. Det kan også betyde at kravet om kontrol og dokumentation øges, hvilket kan være administrativt tidskrævende.

B. Boligafdelingernes administrative tilknytning

Det er en styrke:

- når boligafdelingerne administreres af samme administrationsselskab/boligorganisation. Her undgår man en række problemstillinger omkring forskellige administrative systemer (herunder IT), politikker og forretningsgange.

Det er en svaghed:

- når der er forskellige administrationsselskaber, da det kan betyde, at en eventuel besparelse reduceres på grund af et merforbrug til administration til håndtering og vedligeholdelse af flere systemer, politikker og forretningsgange. Det kan også give vanskeligheder i forhold til forskellige personalepolitikker og lønforhold.

C. Boligafdelingernes og samdriftens størrelse

Få boligafdelinger med mange lejemål pr. boligafdeling er en styrke:

- det er nemmere at udnytte stordriftsfordelene, herunder specialisering af egne medarbejdere
- den del af opgaverne der evt. ikke kan optimeres ved samdrift vil udgøre en mindre del af den samlede udgiftsstruktur (fx bestyrelsesbetjening)
- det er lettere at etablere et politisk samarbejde, da der er få afdelingsbestyrelser, der skal samarbejde.

Mange boligafdelinger med få lejemål pr. boligafdeling kan være en svaghed:

- det er svært at lave driftsoptimering i en boligafdeling med få lejemål, da visse dele af arbejdet er det samme uafhængig af boligafdelingens størrelse (fx regnskab og budgetlægning, bestyrelsesbetjening mm.)
- det er sværere at etablere et politisk samarbejde da der er mange afdelingsbestyrelser, der skal samarbejde.

D. Geografisk placering mellem boligafdelingerne

Kort afstand er en styrke:

- medarbejderne bruger mindre tid på transport
- et fælles ejendomskontor er lettere tilgængeligt for alle beboerne og giver bedre mulighed for beboernes oplevelse af 'nærhed'.

Lang afstand kan være en svaghed:

- medarbejderne bruger meget tid på transport. Det betyder at en større del af de potentielle driftsbesparelser går tabt herved. Desto mindre boligafdelingerne er og des større afstandene er desto større er tabet
- der kan være lang afstand til et fælles ejendomskontor for beboere.

Processen

E. Etablering af samdrift

Processen forløber smidigere, hvis medarbejdere og bestyrelser:

- oplever at de er inddraget og informeret i forhold til processen for samdrift eller selv har taget initiativet til samdriften
- har forståelse for nødvendigheden af og/eller fordelene ved samdriften
- processen ikke strækker sig over for lang tid, da perioden fra ændringer meddeles til den implementeres altid vil være forbundet med usikkerhed og hermed lavere effektivitet.

Processen kompliceres hvis:

- bestyrelser oplever at de bliver 'tvunget' ind i en samdrift. Det kan skabe risiko for mistro i forhold til driften, mindre tolerance og større fokus på eventuelle 'fejl'
- medarbejderne ikke oplever at de er inddraget og informeret. Det påvirker arbejdsmotivationen og arbejdsindsatsen negativt.

Organiseringen

F. Sammensætning af og gennemskuelighed i fordelingsnøglen

Det er en styrke når fordelingsnøglen:

- opleves gennemskuelig og retfærdig af beboere og afdelingsbestyrelserne fx ved anvendelse af tidsregistrering som baggrund for fordeling af udgifterne
- er enkel så den ikke er for tidskrævende at administrere, herunder fordelingen af udgifterne.

En fleksibel fordelingsnøgle kan motivere beboerne til at bidrage til lavere driftsomkostninger, fx gennem affaldshåndtering og tidsforbrug i forbindelse med bestyrelsesarbejdet.

Det er en svaghed når fordelingsnøglen:

- opleves uigennemskuelig og fx ikke baseret på det aktuelle tidsforbrug, da det kan skabe mistillid og mistro internt mellem afdelingsbestyrelserne og i forhold til driften
- er 'kompliceret' og der skal anvendes relativ meget tid på at administrere den.

G. Ledelsen af driften og fokuseringen på optimering af driften

Det er en styrke når:

- der er mulighed for driftsmæssige besparelser på lønnen ved en fælles leder af flere boligafdelinger i stedet for en leder i hver boligafdeling
- der udnyttes stordriftsfordele i forhold til at kunne dele driftsmateriel, foretage fælles indkøb og kun have ét ejendomskontor
- der er mulighed for fleksibilitet ved sygdom og ferie samt lettere at sende en medarbejder på kursus/efteruddannelse, da man er flere personale tilknyttet samme ejendom
- der er større mulighed for at fordele opgaverne efter medarbejdernes kompetencer, når der er en større samlet medarbejderstad. Mulighed for specialistfunktioner
- tidsregistrering kan medvirke til at skabe synlighed og effektivitet omkring opgavernes udførelse
- medarbejderne kan arbejde på tværs og samtidig have tilknytning til et bestemt område. Det kan give både medarbejdere og beboere en oplevelse af nærhed og tryk-

Det er en svaghed når:

- medarbejderne har et stort ejerskab til og identitet i forhold til den ejendom man tidligere har været vant til at betjene: Det kan være svært at skabe en ny fælles identitet omkring 'vores fælles område'
- der er mange 'uformelle' aftaler omkring driften. Det kan gøre samarbejdet mellem de to boligafdelinger uigennemsigtig og skabe usikkerhed omkring hvorvidt boligafdelingerne får leveret den service, de er berettiget til
- der mangler målbare mål og succeskriterier for samdriften. Det kan give usikkerhed om retningen og prioriteringen (økonomiske besparelser, højere service, mere kvalitet i opgaveløsningen osv.).

H. Driftens samarbejde med afdelingsbestyrelserne

Det er en styrke når:

- der er stor tillid mellem driften og afdelingsbestyrelserne og det kan betyde at afdelingsbestyrelsen har stor forståelse for de forklaringer og ønsker driften fremsætter, og accepterer periodiske afvigelser i forhold til fordelingsnøglen
- betingelser for samdriften er aftalt skriftligt, da man undgår en række problemer omkring hvad der egentligt er aftalt
- der er regelmæssige møder mellem driften og afdelingsbestyrelserne, da det kan betyde at eventuelle problemer kan håndteres inden de bliver for store og eskaleres.

Det er en svaghed når:

- der er manglende skriftlighed omkring aftaler, da der så meget let vil kunne opstå misforståelser. Det kan betyde at mindre problemer let kan eskalere. Samtidig vil der ofte være diskussion om, hvorvidt den enkelte boligafdeling 'får det de betaler for'.
- der ikke følges op på aftalerne, for så forældes de. De tilpasses ikke ændrede forhold der påvirker boligafdelingernes forholdsmæssige træk på de fælles ressourcer (tid, materiel mm.).

I. Afdelingsbestyrelsernes interne samarbejde

Det er en styrke når:

- afdelingsbestyrelsernes evner at tænke i helheder og se udover behov og krav i egen boligafdeling
- der er et godt samarbejde mellem afdelingsbestyrelserne, da det også har en positiv afsmitning på driften af boligafdelingen
- der er en formel politisk overbygning og derved mulighed for at alle problemstillinger og fremtidige investeringer aftales her. Samtidig kan det reducere driftens tidsforbrug i forhold til koordinering og aftaler omkring forskellige forhold på tværs af boligafdelingerne. Den formelle overbygning er også et godt forum til at skabe tillid og gensidig forståelse mellem afdelingsbestyrelserne og boligafdelingerne. Overbygningen kan organiseres som et driftsudvalg eller som faste regelmæssige møder mellem afdelingsbestyrelserne.

Det er en svaghed når:

- et manglende politisk samarbejde mellem afdelingsbestyrelserne vanskeliggør samdrift og mulighed for at udnytte stordriftsfordelene
- personlige modsætninger vanskeliggør samdriften og kan påvirke samarbejdet med driften. Det kan skabe mistillid i forhold til om man modtager den service man betaler for
- der ikke er et formelt samarbejde mellem bestyrelserne, da det så kan være vanskeligt at håndtere forskellige holdninger og problemstillinger
- der er mange boligafdelinger i en samdrift, da driften så også vil skulle bruge meget tid på den politiske betjening, hvis der ikke er en fælles overbygning.

Vedligeholdelsen

J. Synlighed af de positive resultater ved samdrift

Når fordelene er synlige for beboere, beboervalgte og medarbejdere styrker det opbakningen til samdriften, og kan hermed bane vej for en udvidelse af denne, ligesom eventuelle ulemper lettere accepteres som en nødvendig omkostning for at opnå fordelene. Hvis der ikke opleves synlige fordele, kan der være modstand mod samdriften, ligesom eventuelle senere ulemper kan virke større. Synlige fordele kan fx være længere åbningstider på ejendomskontoret.

I forlængelse af ovenstående er de ideelle rammer for en samdrift kendetegnet ved:

- stor tillid mellem parterne i samdriften,
- boligafdelingerne i samdriften administreres af samme administrationsselskab/boligorganisation,
- få store boligafdelinger,
- boligafdelingerne i samdriften er placeret geografisk tæt,
- en enkel, retfærdig og gennemskuelig fordelingsnøgle, der løbende tjekkes og reguleres, og som motiverer boligafdelinger til aktivt at bidrage til at billiggøre driften,

- etableringen er sket med inddragelse og information af medarbejdere, beboere og beboervalgte,
- driftsledelsen har fokus på driftsoptimering og mulige besparelser og herved en høj grad af administrativ integration,
- samarbejdet bygger på en skriftlig aftale, der løbende følges op på gennem et beslutningsdygtigt driftsudvalg, der er sammensat af driften og repræsentanter fra de involverede afdelingsbestyrelser,
- afdelingsbestyrelserne har gode gensidige relationer, er helhedstænkende og samarbejder om driften, og herved en høj grad af politisk integration,
- synlige positive resultater af samdriften.

Denne samdrift er ikke observeret nogen steder i forbindelse med kortlægningen. Det er vigtigt at bemærke, at man ikke kun kan/skal oprette samdrift når de ideelle rammer er til stede, men at det giver en større effekt i forhold til at opnå billigere drift og højere beboerservice.

KAPITEL 5 - FREM MOD NYE SAMDRIFTSMODELLER

Mens kapitel 4 var en opsummering af de hidtidige erfaringer med samdrift, handler kapitel 5 om de udfordringer, der skal tages hånd om ved udviklingen af (nye) samdriftsmodeller.

Udfordringer

Der knytter sig en række udfordringer til parametrene skitseret i forrige kapitel. Disse udfordringer skal håndteres i forbindelse med etablering, organisering og vedligeholdelse af samdrift. Nedenstående liste er ikke udtømmende, men indeholder de vigtigste udfordringer, der har vist sig i interviewundersøgelsen.

Samtlige udfordringer vil blive inddraget i udviklingen af forskellige modeller for samdrift i del II af projektet ved at udvikle og beskrive modeller, der tager højde for udfordringerne og anviser, hvordan de kan håndteres.

Udfordring 1

At udvælge boligafdelinger til samdrift. Hvilke kriterier skal man vælge ud fra?

Ud over de rent økonomiske forhold er der også en række andre forhold, der kan have betydning for hvilke boligafdelinger, der skal indgå i samdriften. Det er fx boligafdelingernes fysiske stand, udearealernes størrelse og indretning, afstanden mellem boligafdelingerne, det samlede antal boligafdelinger og lejemål i samdriften, afdelingsbestyrelserne og medarbejdernes motivation, afdelingsbestyrelsernes personlige relationer, personalets forhold til bestyrelserne, medarbejdernes kompetencer og beboersammensætningen.

Hertil kommer at boligafdelinger, som umiddelbart ville opfylde kriterierne, i nogle tilfælde tilhører og administreres af forskellige boligselskaber, hvilket komplicerer samdriften på grund af forskellige administrative systemer og forretningsgange²¹.

Udfordringen er at få udvalgt de boligafdelinger, der egner sig til samdrift, og hvor det via samdriften er muligt at billiggøre driften og højne beboerservicen på samme tid.

Udfordring 2

At udarbejde en gennemskuelig fordelingsnøgle, der er enkel at administrere. Den skal være retfærdig og medtage alle de forhold, som kan give anledning til forskellig arbejdsindsats og dermed forskellige udgifter i boligafdelingerne²².

²¹Momsregler komplicerer også samdrift mellem boligafdelinger, der administreres af forskellige administrationselskaber/boligorganisationer. Til brug for fase 2 af projektet undersøges det hvad præcist de gældende momsregler omfatter. Revisionselskab Ernst & Young undersøger dette og udarbejder et notat, som skal anvendes som udgangspunkt for fase 2.

²²Sideløbende med udarbejdelsen af kortlægningen er der udviklet to modeller for fordelingsnøgle i fsb, som træder i kraft med budgetterne for 2015: 1) Fordelingsnøgle baseret på 60% timeforbrug iflg. servicekoncepterne, 20% på antal beboelseslejemål og 20% på beboelsesareal iflg., EG bolig. 2) 40% på antal beboelseslejemål, 40% på beboelsesareal iflg. EG bolig samt 20% på beregnet udendørsareal, som varetages af ejendomsfunktionærer.

Da der er mange forhold, som påvirker omkostningsniveauet (størrelse, bebyggelsens standard, vedligeholdelsesstand, fællesarealernes indretning, beboersammensætning, forskellige bestyrelser osv.) er udfordringen at forene en gennemskuelig og enkel fordelingsnøgle med en model som samtidigt medtager alle relevante forhold således, at det bliver en retfærdig fordelingsnøgle. Samtidig skal der også tages hensyn til den arbejdsindsats, det vil kræve at administrere fordelingsnøglen.

Udfordring 3

At inddrage medarbejdere og afdelingsbestyrelser i etableringen af samdrift og samtidig sikre en smidig og hurtig proces.

Det er vigtigt, at både medarbejdere og afdelingsbestyrelsen oplever, at de er inddraget og informeret i forhold til processen for samdrift for at skabe ejerskab til og engagement i samdriften. Omvendt skal processen ikke strække sig over for lang tid, da perioden, fra ændringer meddeles til den implementeres, altid vil være forbundet med usikkerhed og hermed lavere effektivitet. Samtidig kan en inddragelsesproces også betyde kompromisser, som reducerer den økonomiske besparelse.

Udfordringen er at tilrettelægge en smidig og hurtig proces, hvor de relevante aktører samtidig oplever, at de er inddraget og efterfølgende engagerer sig positivt i samdriften.

Udfordring 4

At udvikle organisationens kompetencer og ressourcer, så de matcher de behov, der er efter etablering af samdrift.

Etablering af samdrifter ændrer kompetencebehovet, fx skal der typisk anvendes færre generalister og flere specialister. Der vil desuden være behov for færre ledere, der til gengæld skal bruge mere af deres tid på ledelse og administration, ligesom der også kan være behov for ændring af arbejdsdelingen mellem ledelsen i samdriften. Udfordringen er at få de rette kompetencer i samdriften.

Udfordring 5

At finde den rigtige balance mellem selv at løse flere opgaver i boligafdelingerne og at bruge eksterne specialister/håndværkere.

Ved etableringen af større samdrifter vil evnen til håndtere flere opgaver selv være stigende, og det kan give mulighed for at besparelser. Det er dog i denne forbindelse vigtigt at vurdere egen pris inkl. alle omkostninger i forhold til den eksterne pris, for at sikre, at det reelt gøres billigere, og ikke blot ser billigere ud. Alle omkostninger skal med, fx betaling for sygdom, ferie uddannelse etc. Desuden skal man sikre, at man overholder momsloven, der begrænser hvilke opgaver, der kan udføres uden moms. Udfordringen er at kunne foretage en reel vurdering af, om anvendelsen af egne kompetencer til at løse opgaver reelt giver en besparelse, eller om det er mere fordelagtigt, at opgaverne løses eksternt.

Udfordring 6

At placere ejendomskontoret centralt og samtidig øge mulighederne for personlig henvendelse, nærhed, tryghed og identitet med boligafdelingen.

Sammenlægning til ét ejendomskontor for alle boligafdelinger i samdriften vil give mulighed for store økonomiske besparelser. Her skal man være opmærksom på de gener, det kan give beboerne i forbindelse med personlige henvendelser, ligesom der også kan være yderligere tidsforbrug til transport af de ansatte i forbindelse med opgaveløsning.

Man skal også være opmærksom på de identitetsmæssige faktorer så som "vores ejendomskontor" og "vores mand" samt trygheden ved at personalet er "lige ved siden af". Samme forhold kan også gælde for personalet, der kan miste fornemmelse af "min ejendom" og "mit ansvar".

Udfordringen er at bevare medarbejdere og beboeres oplevelse af nærhed og identitet med boligafdelingen samtidig med at opnå de økonomiske fordele, der er ved etableringen af ét ejendomskontor.

Udfordring 7

At opstille målbare mål for samdriften og at følge op på dem. Det skal synliggøres, hvad besparelserne anvendes til.

Hvis der opstilles klare, konkrete mål for samdriftens succes og disse mål er afstemt med det lokale beboerdemokrati, har man en klar retning at navigere efter i forbindelsen med tilrettelæggelsen og gennemførelsen af samdriften.

Udfordringen er at opstille konkrete målbare mål og samtidig have frihed til at agere ud fra de behov man løbende skønner vigtige i forhold til tilrettelæggelsen af driften.

Udfordring 8

At vedligeholde den nødvendige tillid mellem samdriftens parter

Udfordringen er løbende at synliggøre fordelene ved samdrift så den nødvendige tillid mellem parterne vedligeholdes. Det gælder både tilliden mellem den administrative ledelse og organisationsbestyrelsen, mellem organisationsbestyrelsen og afdelingsbestyrelserne, mellem driften og afdelingsbestyrelserne og afdelingsbestyrelserne i mellem. Høj tillid giver desuden større forståelse for nødvendige afvigelser ift. til det aftalte, fx i forhold til tidsforbruget i den enkelte boligafdeling i en periode

Udfordringen er at vedligeholde den nødvendige tillid mellem samdriftens parter gennem synliggørelse af samdriftens fordele og retfærdigheden i fordelingen af udgifter.

Ønsker til fremtidens samdrift

I forbindelse med interviewene blev respondenterne bedt om at forholde sig til, hvilke ønsker de havde til fremtidens samdrift. Samtidig blev de bedt om at 'frede' et ønske, dvs. et ønske som *skulle* med i kortlægningen. Ønskerne fordeler sig på 1) forudsætningen og processen for samdrift og 2) den fremtidige indretning af samdrift. En tredjedel af ønskerne handler om afdelingsbestyrelsernes rolle. Ønskerne vil indgå i del II af projektet om udvikling af (nye) samdriftsmodeller. Her er ønskerne oplistet i uredigeret form.

1. Om forudsætningerne og processen for samdrift:

- Det er vigtigt, at beboerne er i centrum, og at udviklingen fokuserer på deres behov og ønsker.
- At der er en forandrings-villighed hos de forskellige aktører involveret i samdriften, for man kan ikke både etablere samdrift og så fortsætte som "man plejer at gøre".
- Afdelingsbestyrelserne skal være positivt indstillede overfor samdrift, ellers er det virkelig "op ad bakke".
- At medarbejderne tages med på råd i etableringen af samdriften.
- At afdelingsbestyrelserne inddrages i processen mod et tættere samarbejde omkring driften og er med på ideen om reel samdrift.

2. Den fremtidige indretning af samdrift:

- Der skal ikke være for langt til ejendomskontoret, og der skal kan være ét sted, man kan henvende sig.
- Fælles drift af udearealer, for her er der store besparelser at hente.
- Nye bedre ansættelsesvilkår for den lokale leder af driften (driftsleder), så man ansættes til det, man er god til, og så man har mulighed for at uddelegere.
- Vigtigt med et tæt samarbejde mellem driften og afdelingsbestyrelserne.

Sidste nyt - samdrift under udvikling

I fsb er flere samdrifter under udvikling og udvidelse med deltagelse af flere boligafdelinger. Dette gælder bl.a. Case 10 Bispebjerg, som på interviewtidspunktet var at kategorisere som et samdriftslignende fællesskab, men pt. er i fuld gang med at etablere et egentligt samdriftsfællesskab ved at øge både den administrative og politiske integration. Samdriften forholder sig til en række af de parametre og tilhørende udfordringer, der har betydning for samdrift. Samdriften åbnende officielt 1. september 2014. Herudover er tre boligafdelinger gået sammen i en samdrift under navnet Nordvest som officielt åbner 1. oktober 2014 (Case X)²³. Bedre samdrifter er karakteriseret ved²⁴:

- Inddragelse af både medarbejdere og beboerdemokrati i en struktureret proces for udvikling af samdriften – initiativet til udviklingen kommer fra driftschefen.
- Synlige resultater i form af længere åbnings/tefontider på ejendomskontoret.
- Målsætninger om bedre service, bedre bygningstandard og bedre økonomi, men uden en yderligere konkretisering.
- Boligafdelingerne skal være fælles om mandskab, maskiner og lokaliteter såsom garager og ejendomskontor, altså høj grad af administrativ integration.
- Bedre/bredere medarbejderkompetencer.
- Etablering af specialistfunktioner: specialiserede servicefunktioner, skadedyr, bygningskonstruktører og meget andet.
- Et officielt godkendt aftalegrundlag.
- En politisk overbygning med regelmæssige møder.

²³ Case X indgår ikke i interview undersøgelsen, da den først etableres pr. 1. oktober 2014. Det betyder, at den heller ikke indgår i den samlede optælling af antal boligafdelinger og lejemål i samdrift.

²⁴ Det skal bemærkes at der pt. alene er erfaringer med etableringsprocesserne, men ikke er erfaringer med driften, da de først er sat i gang henholdsvis 1. september og 1. oktober 2014.

fsbs seneste erfaringer fra de samdrifter, der er under udvikling, inddrages ligeledes i del II af projektet. Samtidig vil udviklingen i samdriften case 10 Bispebjerg blive fulgt tæt, således at man vil kunne dokumentere de økonomiske besparelser samt serviceforbedringerne.

BILAGSOVERSIGT

Bilag 1: Oversigt over boligafdelinger i fsb samt boligafdelinger i samdrift/samdriftslignende former

Bilag 2: Oversigt over interview og respondenter

Bilag 3: Metode

Bilag 4: Beskrivelse af udvalgte cases